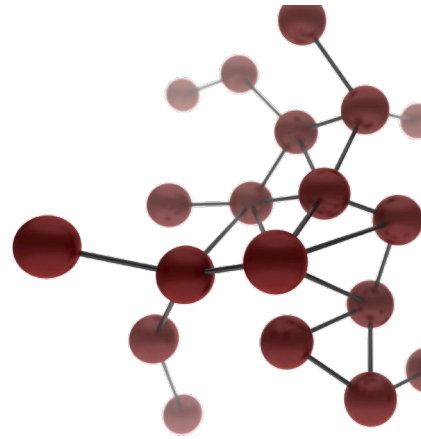


# Le Club



## Compte-rendu de la dernière rencontre 2009

Conscient que les entreprises étaient toutes confrontées aux mêmes difficultés quand elles mettaient en place des projets transverses tels que :

- Les communautés de pratique
- L'innovation
- L'entreprise 2.0
- Les réseaux sociaux et d'experts
- Le knowledge management ...

Stardust Conseil a lancé début 2009 une démarche inter entreprises inédite, afin de faciliter le travail de transformation des organisations et des cultures nécessaire à leur réussite.

La particularité de cette démarche est de faire travailler l'ensemble des membres à la production de solutions génériques réutilisables par tous au sein de leur entreprise et de leur projet. Cette approche mutualisée offre un véritable levier d'action pleinement reconnu aujourd'hui après une année entière de travail.

### 1. Retour sur une 1<sup>ère</sup> année bien remplie

## Une formidable aventure collective

En 2009, une quinzaine de professionnels provenant de diverses entreprises, secteurs d'activité, métiers ... étaient réunis pour la 1<sup>ère</sup> fois au sein des locaux Stardust.

Cette première année leur a permis d'apprendre à se connaître, se découvrir et se challenger sur de nombreuses problématiques définies ensemble.

Ces rencontres, parfois improbables, ont conduit à fonder une communauté de pratique dynamique, efficace et conviviale.

Enfin, cette dernière rencontre 2009 a été l'occasion pour le Club de se pencher sur la construction d'une identité propre, reflet d'une année d'existence.

## Une approche innovante

Le fonctionnement en communauté a conduit à :

- Une prise de conscience collective : l'ombre de Pareto ... 80% des problématiques rencontrées en entreprise sont génériques car quand on parle de changement, on parle avant tout d'humain et d'organisationnel. Ce constat, qui est apparu dès la première réunion du Club, a permis aux membres de collaborer dans la recherche de solutions applicables dans chacun de leur contexte qu'ils pensaient particulier.
- L'émergence d'un terrain propice à l'expérimentation et à la pratique. En évoluant au sein d'une communauté, les membres ont été confrontés aux réalités de cette démarche. Ils ont eu l'occasion d'essayer, de se tromper aussi et d'apprendre à travers ces expériences.  
« Si on ne tente pas, on ne se trompe jamais mais on ne grandit pas ... ».

Le Club a offert l'occasion à ses membres de sortir de la pression organisationnelle et ainsi de prendre le temps de se challenger, d'imaginer, de faire et refaire les choses. Ces derniers points sont des éléments indispensables pour des sujets aussi nouveaux qu'innovants.

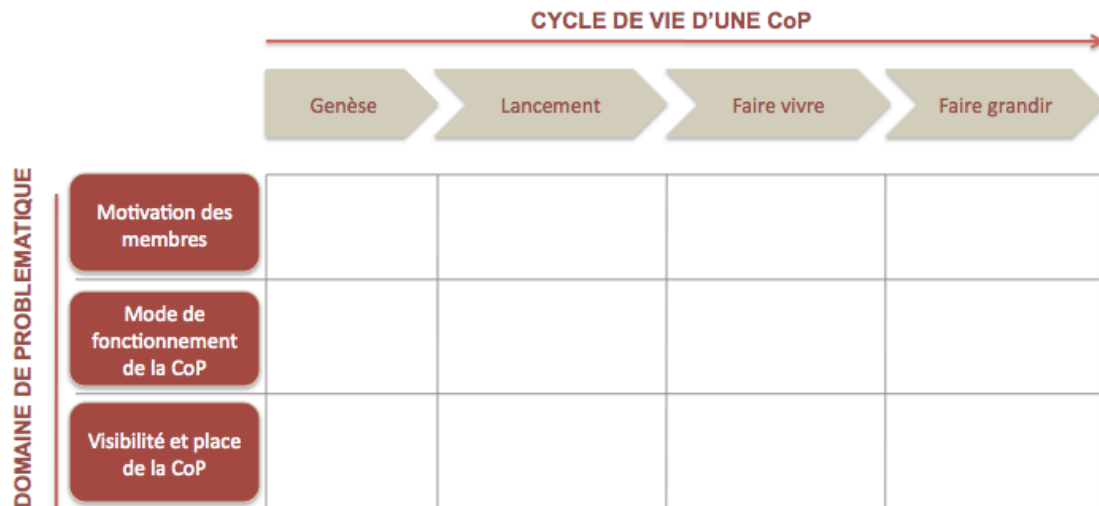
## La réalisation d'un audit inter entreprises poussé

Grâce aux échanges, aux partages d'expériences vécues et à la participation à cette aventure collective, les membres du Club ont réussi à mettre au jour plus de 70 problématiques opérationnelles.

L'analyse de ces différentes problématiques a montré que beaucoup d'entre elles sont liées les unes aux autres par leurs causes et conséquences.

L'étape suivante a été de définir un cadre pérenne de capitalisation reposant sur la définition de :

- 3 domaines de problématiques :
  - Au niveau individuel : motivation, rôle et implication des membres.
  - Au niveau collectif : efficacité et mode de fonctionnement de la communauté.
  - Au niveau externe : place et rôle de la communauté dans une organisation, problèmes de visibilité et de promotion.
- 4 étapes majeures de la vie d'une communauté de pratique :
  - Avant lancement
  - Lancement
  - Faire vivre
  - Faire grandir



Enfin, de cet audit inter entreprises ont découlé deux grands apprentissages :

① Beaucoup de problématiques sont liées aux mêmes causes.

Diagnostiquer les causes sources est un préalable indispensable pour identifier et appliquer les bonnes solutions.

Ainsi, les membres ont pu constater qu'il s'agit souvent d'un mauvais départ. De nombreux problèmes trouvent leur origine dans les phases d'avant lancement et de lancement.

Il existe également de fausses problématiques qui sont en fait des appréhensions liées à l'inconnu ou au changement. Il suffit souvent de les partager pour les « démystifier ».

② Beaucoup de problématiques n'ont rien à voir avec la technologie.

Les membres des communautés de pratique (et de l'entreprise en général) sont souvent tentés de régler le manque de collaboration par l'outil. Il faut pourtant garder à l'esprit que ce dernier n'est pas une fin en soi mais un moyen. L'important est d'abord de travailler à susciter l'envie de (re)collaborer. Cela demande du temps, beaucoup d'énergie, d'écoute active et de conviction partagée, mais reste un incontournable et une solution durable.

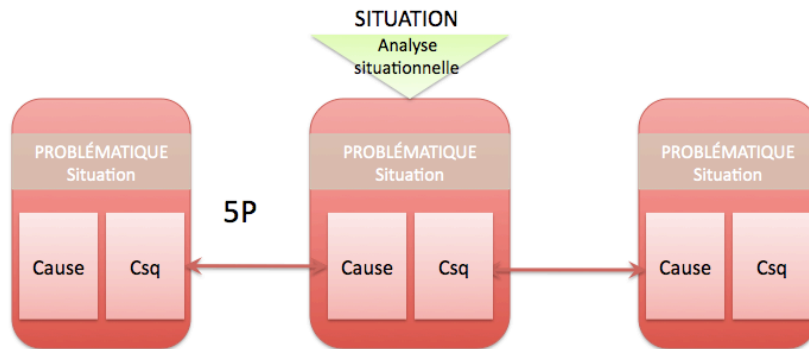
## Le schéma d'apprentissage collectif

Le Club a pour objectif de créer un système pérenne qui puisse grandir et capter (ou référencer) chaque nouvelle situation pour :

- Permettre aux membres de faire progresser leur réflexion sur le sujet en modélisant chaque nouvelle situation auxquelles ils sont confrontés.
- Creuser chaque problématique et en trouver les causes initiales.
- Proposer des solutions sur mesure, adaptées à chaque problématique, une fois le diagnostic réalisé.
- Définir ensuite un état de l'art comme socle de mise en place d'une démarche de communauté.

## Une méthodologie de diagnostic éprouvée : la méthode des « 5 P »

Cette technique permet de creuser chaque problématique en posant cinq fois la question du « pourquoi ? ». C'est la meilleure façon de remonter à la cause des problèmes, de faire le bon diagnostic et de ne pas s'essouffler à trouver des solutions de court terme qui portent sur les conséquences et non la source du problème.

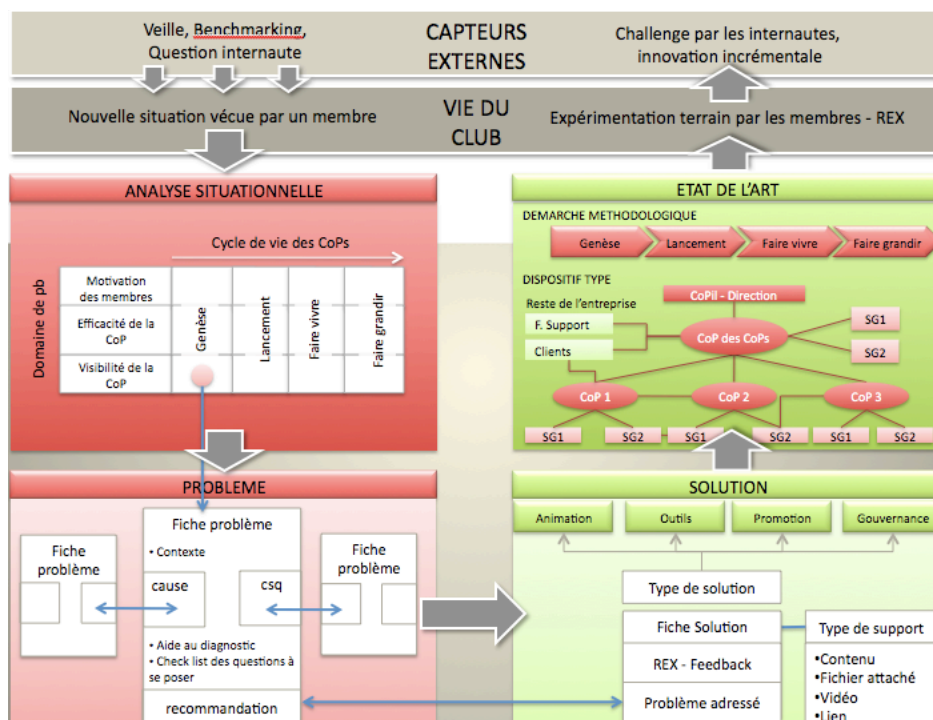


Une fois le diagnostic effectué, il ne s'agit pas de réinventer une solution nouvelle à chaque fois. On a vu précédemment que les problématiques étaient génériques, les solutions le sont également.

Ainsi, le schéma d'apprentissage collectif va permettre aux membres de réutiliser des solutions proposées par la communauté. Et c'est en s'inspirant des bonnes pratiques, des réussites et des échecs de chacun que l'on trouvera les clés de la solution.

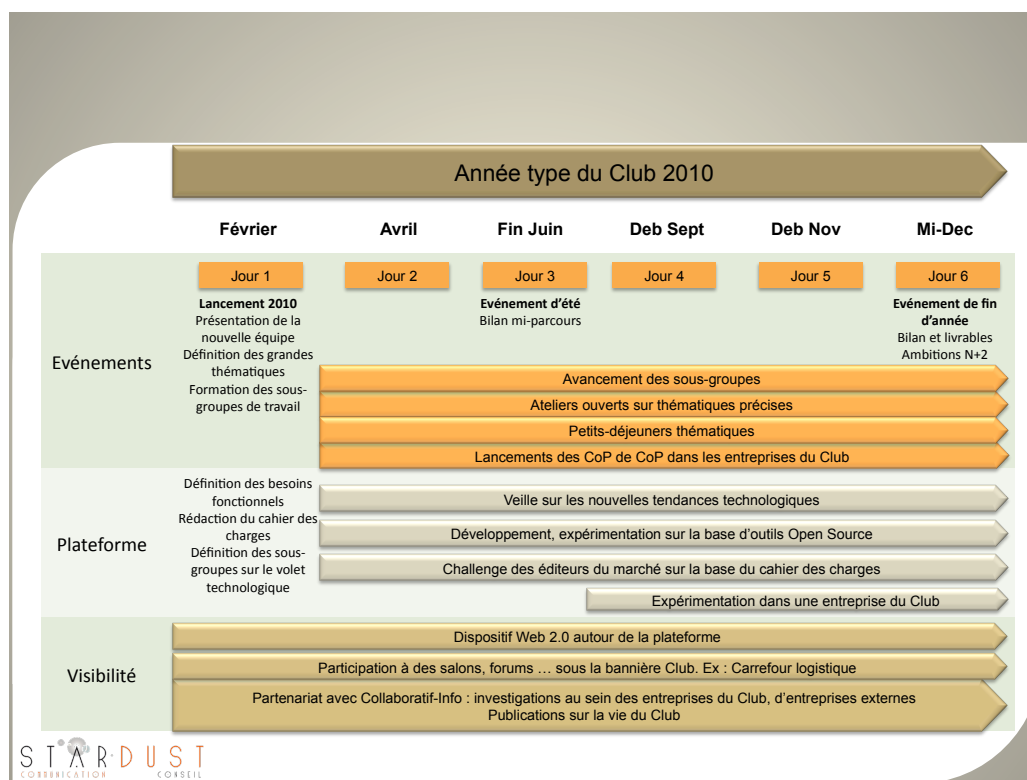
Toujours garder à l'esprit que l'on traite d'un sujet complexe, vaste et fluctuant. L'objectif n'est donc pas d'être exhaustif et de proposer LA solution mais plutôt de challenger continuellement le modèle afin de le faire évoluer et de l'enrichir des diverses expériences et expérimentations partagées.

Voici une représentation du schéma dans son ensemble :



## 2. Perspectives 2010

Les perspectives 2010 ont été étudiées, à travers différents ateliers, le 18 Décembre 2009 par les membres du Club. Les restitutions de ces sous-groupes de travail ont mené à l'élaboration du déroulement de l'année à venir :



Zoom sur quelques axes majeurs pour 2010 ...

### Le volet technologique

Après une intense réflexion autour des outils et l'expérimentation de deux outils, le Club est aujourd'hui prêt à définir les besoins fonctionnels de sa future plateforme collaborative.

Ce point passera, dès la première rencontre, par l'établissement d'un cahier des charges fonctionnel qui reprendra les usages validés en 2009.

Une étude de faisabilité / développement sera menée sur l'année selon trois axes :

- Développement sur la base d'outils Open Source.
- Investigations et adaptations de solutions existantes.
- Challenge des éditeurs du marché sur la base du cahier des charges.

La phase suivante sera comme en 2009 celle de l'expérimentation des solutions choisies.

La réflexion autour du volet technologique offre plusieurs perspectives d'ateliers. Contrairement à 2009, le sujet « solutions et outils » devra impliquer l'ensemble des membres du Club. Chacun ayant ses intérêts et compétences propres, un premier travail de distribution des rôles sera important. Ceci doit mener à la constitution de différents sous-groupes de travail qui permettra au Club de réaliser des livrables concrets au fil de l'eau.

La bonne conduite du volet technologique va demander :

- La définition, au plus tôt, d'un agenda et d'un mode de fonctionnement.
- Une cellule de veille sur les solutions existantes et les nouvelles tendances technologiques du marché avec l'appui de Collaboratif-Info.
- Des retours d'expériences (internes ou externes au Club) sur le sujet, toujours avec la possibilité de se tourner vers les journalistes de Collaboratif-Info pour la réalisation d'investigations terrain.

## **Expérimentations terrain et mises en pratique**

L'un des principes du Club est d'avancer en marchant. Ainsi en 2010, Le Club poursuit les expérimentations terrain et mises en pratique sur diverses thématiques.

### **Animation**

En 2009, ce sont quelques 8 techniques d'animation qui ont été pratiquées au sein du Club. Après un sondage des membres et invités, la question de l'animation reste très importante. Le Club a pour mission de former les animateurs.

Pour les entreprises qui sont au début de la démarche des communautés, elles sont surtout intéressées par des techniques d'animation de lancement.

Pour les entreprises plus matures, il s'agit de continuer à développer la « boîte à outils de l'animateur » afin de le aider dans leur rôle.

Après une année d'observation, il est temps pour les membres de prendre le lead sur ce sujet. Des techniques ont déjà été expérimentées en entreprise par certains membres (une idée de retours d'expérience), profitons du terrain du Club pour s'entraîner à la prise en charge de l'animation d'une communauté.

### **Gouvernance**

Les membres du Club sont aujourd'hui prêts à expérimenter la démarche de communauté des communautés dans leur entreprise. Mais de quoi s'agit-il ?

L'objectif principal du lancement d'une communauté des communautés est de regrouper les acteurs majeurs de cette démarche (animateurs et/ou leaders) avec l'ambition de faire évoluer la culture d'entreprise, pour que les communautés soient ancrées durablement dans l'organisation et puissent fonctionner pleinement.

Mais une telle communauté (comme la plupart d'ailleurs) ne se décrète pas, elle se suscite auprès de chaque acteur. Une vision partagée doit naître, au sein de laquelle chacun doit y trouver son intérêt mais également sa place et son rôle.

La communauté des communautés n'est pas une communauté de plus, elle traite d'un sujet transverse : les bonnes pratiques et la gestion des communautés de pratique. Voici ce que l'on peut en retirer :

- Créer un espace pour construire et partager
  - Partager son expérience d'animateur (ou de leader) avec celle des autres.
  - Faire sortir des idées communes.
  - Dégager une méthodologie applicable par tous.
- Retirer des bonnes pratiques, une vision concrète du sujet
  - Connaître les astuces, les bons outils
  - Apprendre à construire une communauté
  - Savoir choisir et motiver les membres de ma communauté
- Proposer une vision des communautés dans l'entreprise
  - Augmenter la visibilité des communautés
  - Prouver que la démarche apporte une vraie valeur ajoutée à l'entreprise
  - Positionner les communautés dans l'entreprise

Pour conclure sur ce thème, la communauté des communautés vient apporter une dynamique globale, un véritable poids et servira de colonne vertébrale à la démarche.

### **Visibilité, promotion**

Les communautés de pratique, pour être efficaces, rester motivées et être crédibles, doivent être visible dans l'entreprise. La question de la communication vis-à-vis du reste de l'entreprise est donc considérée comme un sujet permanent pour le Club.

Le Club doit permettre à ses membres d'être capables de communiquer sur leur sujet grâce à des techniques simples, mais aussi des outils de promotion. Le travail sur l'identité du Club a permis en 2009 une prise de conscience sur la complexité de cette thématique.

Un second sujet reste récurrent, celui des interactions des communautés avec la direction. Celui-ci doit être adapté au niveau de maturité :

- Pour celles qui n'ont pas encore développé ce point, le travail à faire va être de sensibiliser et de faire adhérer à la démarche la direction.
- Pour celles qui ont déjà réalisé ce premier pas, l'objectif est de continuer les efforts en terme de visibilité car il n'y a pas d'acquis.

Vis-à-vis de ces deux points, la communauté des communautés apparaît comme un facilitateur. Il est plus aisé d'adresser un message fort de façon unie qu'avec des communautés dispersées.

### **Sujets à approfondir en 2010**

Lors de cette réunion, un sous-groupe était chargé de répertorier les sujets attendus par les membres sur l'année à venir. Diverses manières de les adresser ont également été identifiées. Restitution :

- Retours d'expérience attendus sur les thèmes suivants :
  - Les communautés internationales
  - Adoption et usages des outils
  - La formation des animateurs de communauté
  - Les modes de financement des communautés : qui supporte le budget ?
  - Comment présenter les communautés de pratique au management ?
  - Comment gérer la mort d'une communauté ?

Les retours d'expérience demandent l'implication de volontaires. Pour que le système soit efficace, il faut qu'à chaque rencontre, une entreprise prenne la parole et partage son expérience vécue sur l'une des thématiques définies. Le format privilégié par les membres pour cet exercice est celui de l'interview.

- Sujets de veille :
  - Communautés et sécurité des données : aspects légaux, confidentialité des données, sécurisation d'une plateforme.
  - Techniques d'animation.
  - Propriété intellectuelle.
- Sujets de brainstorming ou débat :
  - Comment accompagner la transformation vers un mode de travail en communauté au sein de l'entreprise ?  
Passer d'une culture individuelle à collective.
  - Quelle visibilité veut-on pour le Club à l'externe ?
  - Comment augmenter l'ambition des communautés de pratique ?
  - Faut-il des indicateurs de performance (dynamisme) des communautés ?

## Conclusion

Le Club a donc déjà parcouru un bon bout de chemin en 2009. Bilan rapide :

- ⇒ 70 problématiques identifiées.
- ⇒ Consolidation des solutions.
- ⇒ Modélisation d'un schéma d'apprentissage collectif (liens entre problématiques, solutions, causes, contexte ...) alimenté au fil du temps.
- ⇒ Consolidation de kits de déploiement :
  - Animation (techniques simples pour des non professionnels de l'animation).
  - Gouvernance (les bonnes questions à se poser, choses à faire ou ne pas faire).
  - Promotion (valoriser, faire connaître et adhérer).
  - Outils (accompagnement, cahier des charges ...).

C'est aussi :

- ⇒ 8 techniques d'animation pratiquées.
- ⇒ 6 points méthodologiques abordés.
- ⇒ Travail collectif sur l'identité du Club.

⇒ Visibilité du Club :

- 3 articles journalistiques
- 30 heures de vidéos de la vie du Club
- Stratégie Web 2.0 en cours de design

Cette dernière journée a également montré une forte volonté des membres de continuer à se challenger sur un sujet qui les anime avec 2 axes majeurs pour 2010 :

- ⇒ Plateforme collaborative
- ⇒ Communauté des communautés

